

مهارات القيادة وفن إدارة الصراع

أهداف البرنامج

- تحديد مفهوم القيادة والتعرف على نظرياتها وأنماطها.
- تحديد دور القائد في التحفيز.
- أهمية القيادة في عملية اتخاذ وتنفيذ القرار.
- التعرف على الصراع وأشكال التعامل بين المجموعات.
- تحديد مفهوم الصراع التنظيمي.
- كيفية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية.
- استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

مفهوم القيادة

فى سبيل إنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، يتطلب الأمر العمل الجماعى، والذى يقتضى بدوره العمل كمجموعات متكاملة المهارات والاختصاصات. وهنا يبرز دور القائد فى توجيه مجهودات أفراد المجموعة نحو إنجاز المهام والأنشطة بكفاءة وفاعلية، وبالتالى قيق الأهداف المنشودة.

ويمكن تعريف القيادة على أنها: "القدرة على التأثير والتحفيز والتوجيه للآخرين من أجل إدراك (بلوغ) أهداف مرجوة".

من هو القائد ؟

- هو ذلك الشخص الذى يؤثر فى الآخرين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف
- هو الشخص الذى يعمل بالآخرين ويحقق الإنجاز من خلالهم
- هو الشخص الذى يستمد قوته من حب الآخرين
- هو الشخص الذى يتطلع إليه المرؤوسون لأخذ توجيهاته وتعليماته
- هو الشخص الذى يستطيع إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وذلك بما يتمتع به من مهارات و قدرة على التأثير والتوجيه

الإدارة والقيادة

← يعتقد بعض الناس أن القيادة كلمة مرادفة للإدارة، ولكن هذا الاعتقاد

ليس صحيحا، حيث يمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كما يلي:

- تميل الإدارة لأن تكون أكثر رسمية من القيادة، وتعنى الإدارة القيام

بأنشطة متعددة مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات.....إلخ.

- أما القيادة فتقوم على رؤية وتخيل لما يمكن أن تكون عليه المنظمة،

وتتطلب توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من الأفراد،

وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف مرجوة.

الإدارة والقيادة

القيادة

● القيادة تتعامل مع التغيير.

● القيادة تحدد الاتجاه عن طريق تكوين رؤية مستقبلية، إقناع العاملين بها وتحفيزهم على تخطي العقبات المتوقعة.

الإدارة

● الإدارة تتعامل مع التعقيد.
Complexity.

● الإدارة الجيدة تحقق النظام والاتساق عن طريق إعداد الخطط والهياكل التنظيمية ومتابعة الأداء ومقارنته مع الخطط.

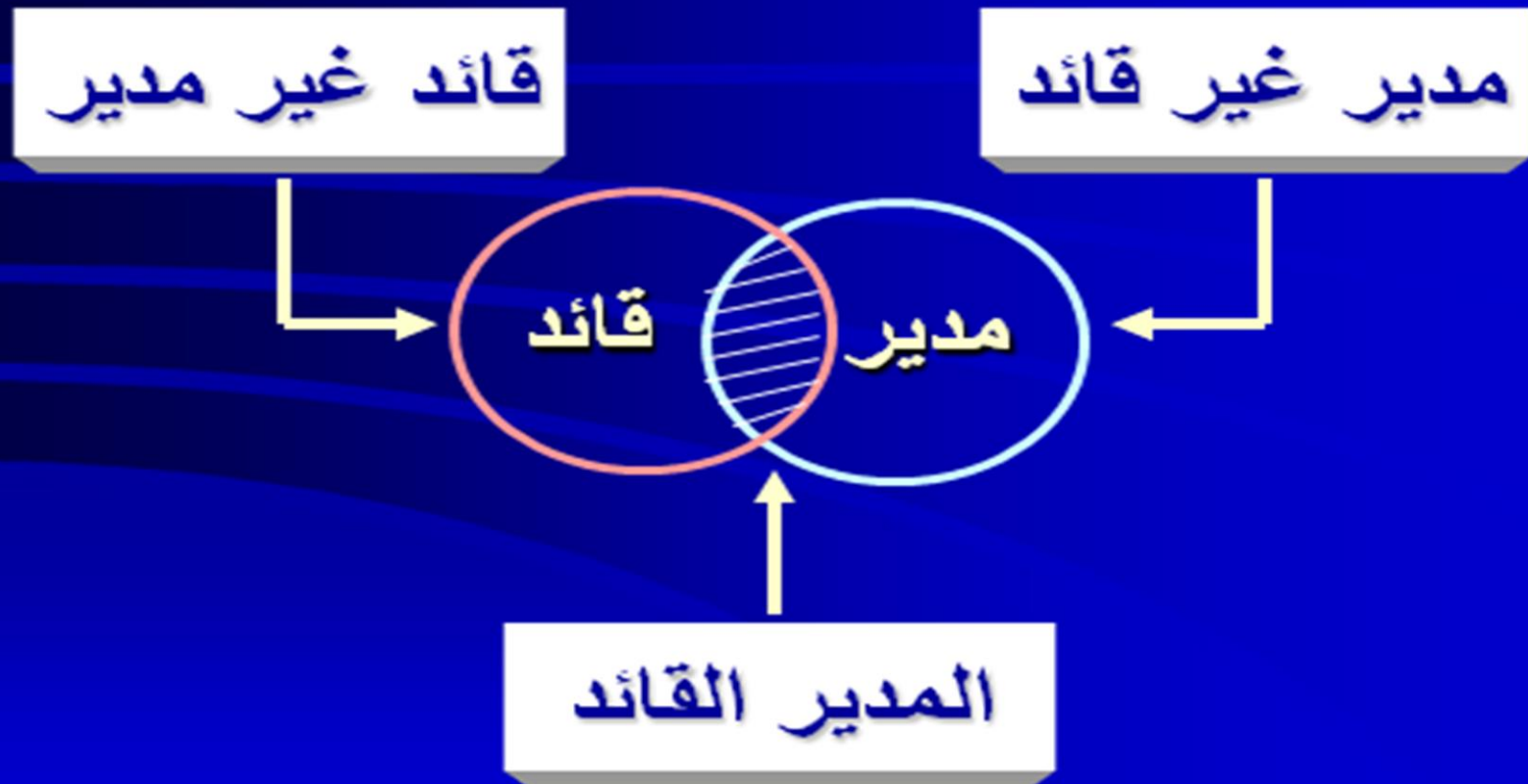
الإدارة والقيادة

سؤال للمناقشة

هل كل مدير يمكن اعتباره قائداً أو العكس؟

الإدارة والقيادة

العلاقة بين القيادة والادارة



الإدارة والقيادة

إذا ليس كل القادة مديرون وليس كل المديرون قادة

فالمدير

هو الشخص القادر الذي يعتمد علي السلطة الإدارية في التأثير علي الآخرين من خلال السلطة الإدارية التي تتيح له القدرة علي إثابة وعقاب المروؤسين.

أما القائد

هو الشخص الذي لديه القوة للتأثير في الآخرين للقيام بأعمال أبعد مما هو مطلوب منهم وأبعد مما تتيحه له سلطته الوظيفية.

الإدارة والقيادة

● المنظمات تحتاج إدارة جيدة
وقيادة جيدة من أجل تحقيق
التميز في الأداء.

● ولكن كثيراً من المنظمات لديها
مديرون أكثر من القادة.

ليس باقدر
الكافي

John Kotter مصفوفة القيادة / الإدارة

القيادة
Leadership

قائد قوي ولكن مدير ضعيف

- الرؤية منفصلة عن الواقع
- توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم
- الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة

قائد قوي ومدير قوي

ليس بالقدر الكافي

قائد ضعيف ولكن مدير قوي

- العمليات تتجه نحو البيروقراطية
- التخصص الزائد
- مزيد من السياسات والإجراءات
- نظم الرقابة تصطدم بالابتكار

**قائد ضعيف ومدير
ضعيف**

البعض هنا

الأغلبية
هنا

الإدارة
Management

وسائل التأثير التي يملكها القائد

- الخبرة و المهارة و الكفاءة
- احترام المرؤوسين له
- السلطة الرسمية التي يخولها له منصبه
- الحوافز المالية سواء إيجابيا أو سلبا
- سلاح العواطف (الحب و الكراهية)
- هيبة القائد
- قوة القهر و الإجبار

المهارات الأساسية للقيادة

CORE LEADERSHIP SKILLS



المهارات الأساسية للقيادة

CORE LEADERSHIP SKILLS

❖ الرؤية Vision

القدرة على تخيل المواقف المختلفة والتعرف على أفضلها وتحديد الطرق والأساليب الملائمة للتعامل معها.

❖ التمكين Empowerment

أن يشرك القائد مرءوسيه في السلطة والمسئولية صنع واتخاذ القرارات.

❖ تطابق القيم Value Congruence

القدرة على تفهم المبادئ والقواعد الخاصة بالمنظمات وتوفيقها (مواءمتها) مع قيم ومتطلبات العاملين.

❖ الحدس Intuition

وهي القدرة على الإلمام بالموقف وتوقع التغيرات، وتحمل المخاطر، وبناء الثقة بين القائد والمرءوسين.

❖ إدراك الذات Self Understanding

وهي القدرة على إدراك مواطن القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والتغلب عليها.

المهارات الأساسية للقيادة

CORE LEADERSHIP SKILLS

وعموما يمكن القول بأن القائد الناجح يتصف بإدارك أهمية أن:

- العمل عبارة عن تنظيم له قيمة اقتصادية و يخدم هدف اقتصادى.
- العمل عبارة عن تجمع انسانى مترابط يخدم الأفراد و أهدافهم على المستوى الفردى والجماعى.
- وعند وضع النقطتين السابقتين فى دائرة مسئوليات القيادة الإدارية يمكن القول بان الإدارة القيادية مسئولة عن تحقيق أهداف اقتصادية و أهداف اجتماعية فى العمل.
- و القائد عليه أن يحصل على نتائج بأقصى قدر مستطاع، وعليه كذلك أن يرى كفاءة وفاعلية أداء العمل من خلال الآخرين.

إذا للقائد مسئولية تجاه العمل و تجاه العمال على حد سواء

سؤال للمناقشة

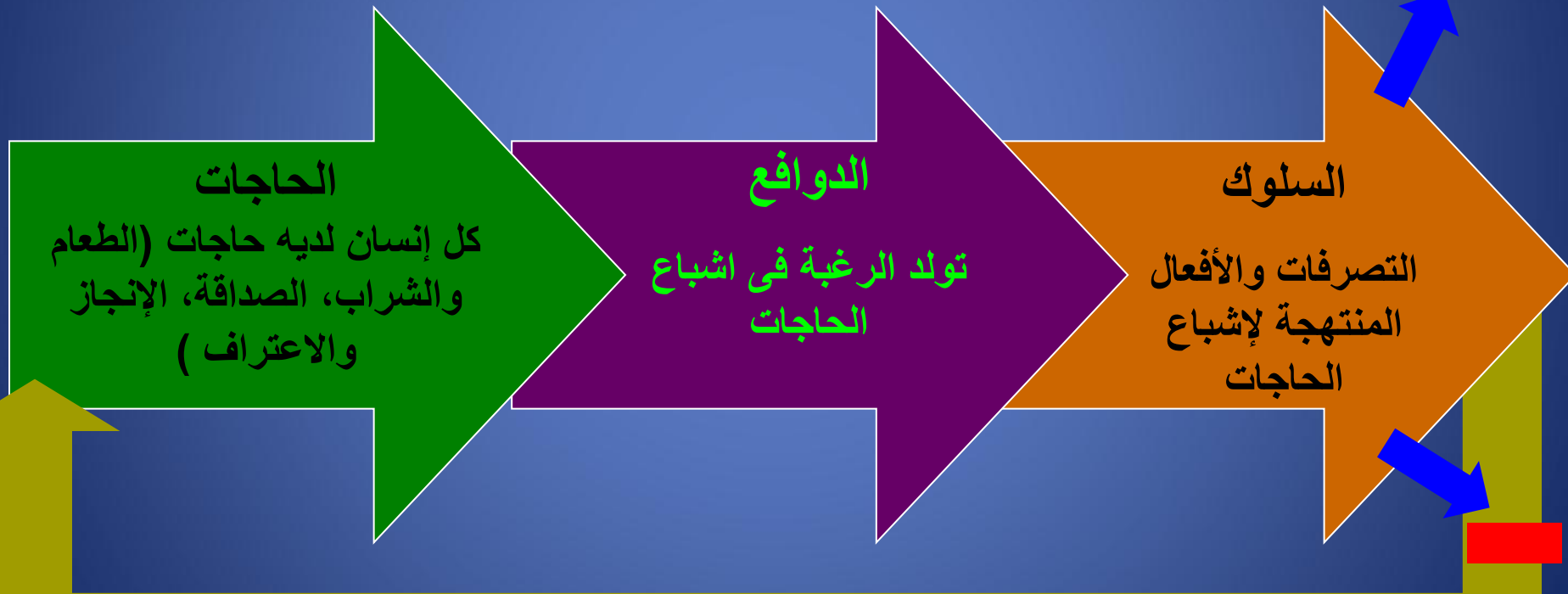
هل يمكن أن يتحول المدير إلى قائد؟

نظريات القيادة

دور القيادة في عملية تحفيز العاملين

ما هو دورك كقائد في عملية التحفيز؟

نموذج الحاجات والسلوك



التغذية المرتدة: الحوافز والمكافآت تخبر الفرد أن السلوك هو المرغوب ويجب انتهاجه مجددا

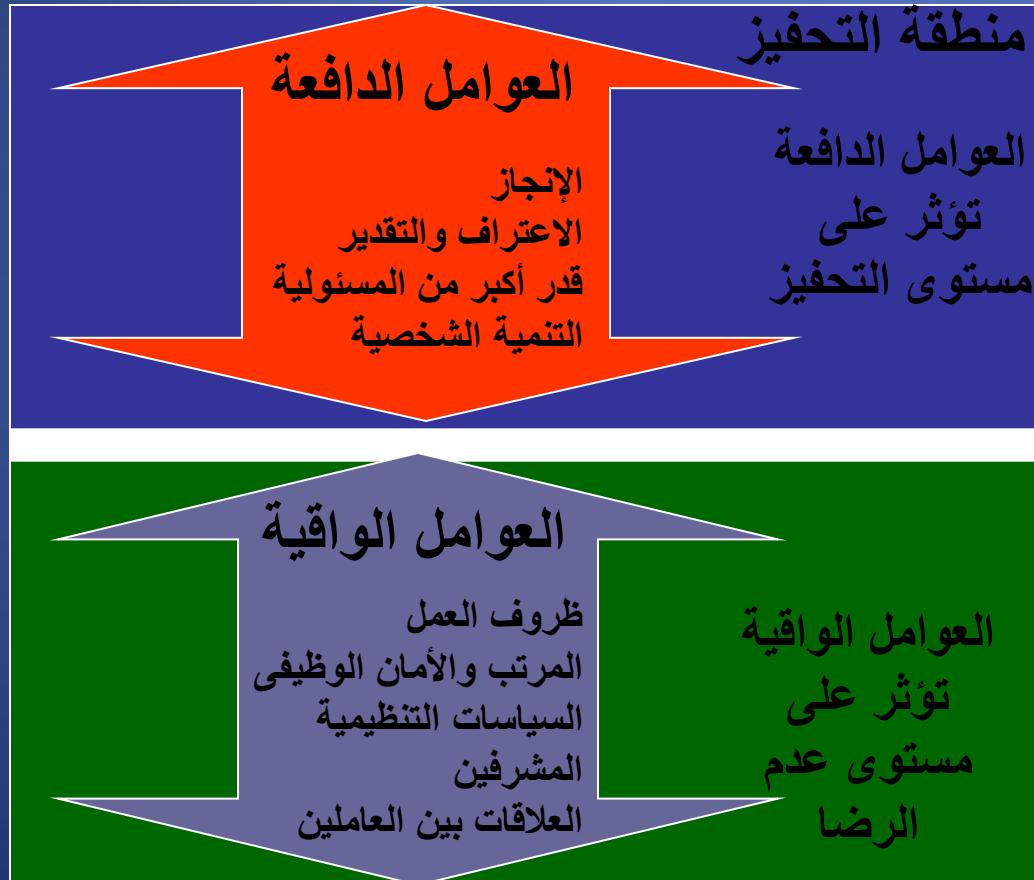
ما هو دور كقائد في عملية التحفيز؟

نظرية تدرج الحاجات لماسلو
مدرج أم هرم؟



ما هو دورك كقائد في عملية التحفيز؟

نظرية العاملين لهيرزبرج



مستوى عال
من التحفيز

منطقة محايدة
(لا تحفيز ولا عدم رضا)

مستوى عال
من عدم الرضا

ما هو دورك كقائد في عملية التحفيز؟

- إعادة تعريف و تحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التي يتمتع بها.
- تكبير الاعمال المحدودة والمتخصصة.
- السماح بمشاركة المروؤسين فى تحديد الأهداف وحل المشكلات.
- استخدام اللامركزية و تفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الإدارة بالمشاركة.
- تحديد أهداف المنظمة بشكل يجذب انتباه كل العاملين ويستقطب ولاءهم.

دراسات جامعة أوهايو

هي دراسات تهدف إلى التعرف على الأبعاد المختلفة لسلوك القائد:

– يبادر بتحديد هيكل العمل

• المدي الذي يحدد فيه القائد ويهيكل دوره ودور العاملين في عملية تحقيق الأهداف.

– ينظر إلى العاملين بعين الاعتبار

• المدي الذي يحدد فيه القائد طبيعة علاقات العمل المبنية على الثقة، واحترام آراء العاملين وأفكارهم ومشاعرهم.

دراسات جامعة ميشجان

وهي دراسات تهدف إلى الخصائص السلوكية للقائد المؤثرة على فعالية الأداء.

– التوجه للعاملين

• وهو القائد الذي يركز على العلاقات الشخصية، ويولي اهتماما شخسيا لحاجات العاملين، ويتقبل التباين والاختلاف في شخصيات المروؤوسين.

– التوجه للعمل والإنتاج

• وهو القائد الذي يركز على المهام والجانب الفني للعمل، ويهتم أساسا بإنجاز المهام، وينظر إلى أعضاء فريق العمل على أنهم مجرد وسائل لتحقيق الأهداف.

أنماط القيادة

يختلف القادة فى أساليبهم القيادية، ولذا يوجد لدينا أكثر من نمط من أنماط القيادة. إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط عامة ويمكن أن تندرج تحته أنماطاً فرعية أخرى، هذه الأنماط العامة هي كالتالى:

أنماط القيادة

١. النمط الأوتوقراطي (السلطوى):

يحاول هذا النمط تركيز السلطة في يده، ويملي علي المروؤوسين أساليب العمل التي يريدھا، يتخذ القرارات فرديا، ولا يسمح بمشاركة العاملين إلا فيما ندر. دائما ما يستخدم الثواب والعقاب.

أنماط القيادة

٢. النمط الديمقراطي (المشارك):

وهو يشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، يفوض المسؤولية، يشجع المرؤوسين علي تحديد أهداف العمل واختيار أساليب العمل التي تناسبهم، ويستخدم التغذية العكسية بشكل فعال كوسيلة من وسائل التعلم الفعال.

أنماط القيادة

٣. نمط القائد مطلق العنان:

وهو يعطي المرؤوسين الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات وتحديد أساليب العمل التي يفضلوها. هذا القائد:

- يستخدم الحد الأدنى من سلطته.
- يطلق العنان لمرؤوسيه في أداء أعمالهم.

أنماط القيادة

من وجهة نظر ليكرت

• قدم ليكرت نموذجاً للقيادة يقوم على فكرة أساسية مؤداها أن السلوك القيادي يمكن تمثيله على محور واحد للقيادة يتدرج من (١-٤):

١. القائد الأوتوقراطي المستغل

٢. القائد الأوتوقراطي الأبوي

٣. القائد الاستشاري

٤. القائد المشارك

نمط القائد الأوتوقراطي المستغل

- تسلطى جدا
- يحاول أن يستغل مرؤوسيه
- عادة يستخدم أسلوب التهديد و التلويح بالعقاب
- لا توجد ثقة بينه و بين مرؤوسيه
- يتخذ جميع القرارات دون الرجوع الى مرؤوسيه
- يفرض على مرؤوسيه نظام صارم للرقابة

نمط القائد الأوتوقراطي الأبوى

- تسلطى بطريقة أبوية
- يلجأ الى استخدام الحوافز الايجابية
- يستخدم فى بعض الاحيان أسلوب التخويف و العقاب
- يوجد بينه و بين مرؤوسيه ثقة معتدلة
- يقوم باتخاذ معظم القرارات
- يسمح لمرؤوسيه باتخاذ بعض القرارات و لكن فى اطار محدد
- تكون الرقابة قوية
- يسمح ببعض التفويض

نمط القائد الاستشاري

- يطلب الاستشارة من مرؤوسيه
- يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي
- يشجع الاتصال ذو الاتجاهين
- يستخدم غالبا الحوافز الايجابية و نادرا ما يستخدم الحوافز السلبية
- يثق في مرؤوسيه بدرجة كبيرة و لذلك يفوض لهم قدرا كبيرا من السلطات

نمط القائد المشارك

- واثقا من مروؤوسيه ثقة كاملة، لذلك فهو يسمح لهم بالمشاركة الكاملة ويتخذ القرارات بناء على الأغلبية والإجماع
- يشجع الاتصال فى جميع الاتجاهات
- يشجع الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية

أنماط القيادة (من وجهة نظر شميث)

يمكن تمثيل السلوك القيادي على محور له طرفين هما :

– الطرف الاول (تحليل القيادة المهمة بالرئاسة)

– الطرف الثانى (القيادة المهمة بالمرؤوسين)

بين هذين الطرفين توجد درجات مختلفة من المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين تعكس بدائل السلوك المتاحة للمدير فى علاقته بمرؤوسيه، كما يوضحه الشكل التالى:

أنماط القيادة (من وجهة نظر شميت)

المديرون – مركزية القيادة



الموظفون – مركزية القيادة



نطاق الحرية المتاحة للمرؤوسين

نطاق سلطة القائد

القائد
يتخذ
القرار
ويعلنه

القائد
يشرح
القرار
للمرؤوسين

القائد يقدم
القرار ويشجع
المرؤوسين
على مناقشته

القائد يقدم
القرار
التجريبي
القابل للتغيير

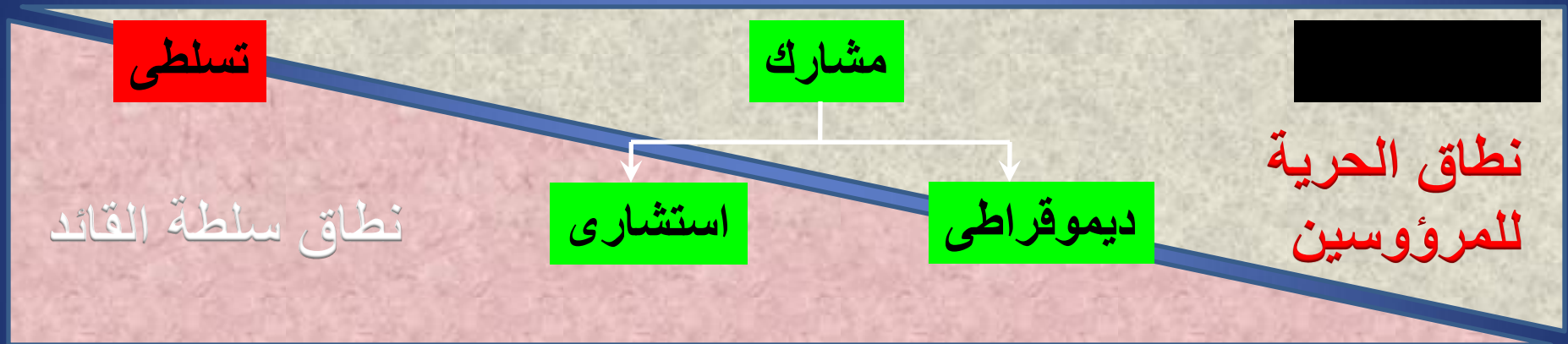
القائد يطرح
المشكلة ويحصل
على الإقتراحات
ويتخذ القرار

القائد يضع
الحدود ويطلب
من المرؤوسين
اتخاذ القرار

السلوك القيادي

المديرين - مركزية القيادة

الموظفين - لا مركزية القيادة



القائد
يتخذ
القرار
ويعلنه

القائد
يشرح
القرار
للمرووسين

القائد يقدم
القرار ويشجع
المرووسين
على مناقشته

القائد يقدم
القرار
التجريبي
القابل للتغيير

القائد يطرح
المشكلة ويحصل
على الإقتراحات
ويتخذ القرار

القائد يضع
الحدود ويطلب
من المرووسين
اتخاذ القرار

القيادة الموقفية

■ ووفقا لهذه النظرية، فإن القيادة الفعالة تعتمد على التوافق بين كل من:

– طبيعة القائد ذاته

– طبيعة واحتياجات المرؤوسين

– طبيعة الموقف

إن فعالية القيادة تعتمد على استعدادات المرؤوسين وطبيعة المهمة وطبيعة العلاقات مع المرؤوسين.

القيادة الموقفية

١. استعداد المرؤوسين ويشمل:

● الرغبة و القدرة والمعرفة والمهارة التي يتوجه بها الشخص إلى المهمة/ الوظيفة.

● الرغبة ترتبط بالثقة والالتزام والدافعية لانجاز مهمة محددة.

● القدرة تختلف عن الرغبة ولكنهما يتفاعلا معا للتأثير على الأداء.

القيادة الموقفية

٢. طبيعة العمل

يشمل ذلك طبيعة العمل من حيث تركيبته فيما إذا كان روتينيا أم معقدا.

● ويتطلب ذلك:

➤ شرح ما يجب عمله.

➤ أسلوب العمل.

➤ أين يتم العمل.

➤ من سيقوم بالعمل.

القيادة الموقفية

٣. طبيعة العلاقات

وهى العلاقة بين القائد والمرؤوسين والتي تساعد على قبوله كقائد وبالتالي تسهيل عمله.

وتشمل :

الاستماع.

التشجيع.

التيسير . Facilitation

التوضيح.

المساندة العاطفية/ الاجتماعية

القيادة الموقفية



الأنماط السلوكية الجديدة للقائد

النمط الإتصالي Relater Style

- ♦ يطن في التصرف واتخاذ القرارات.
- ♦ يحب العلاقات الشخصية القريبة.
- ♦ يكره الصراعات الشخصية.
- ♦ يدعم الآخرين وينصت اليهم بفاعلية .
- ♦ ضعيف في وضع الاهداف والتوجيه الذاتي.
- ♦ لديه قدرة عالية في اكتساب تدعيم الآخرين له.
- ♦ يعمل ببطء ولكن بطريقة متماسكة مع الآخرين.
- ♦ يسعى للأمان والانتماء.
- ♦ يمتلك مهارات استشارية عالية

النمط الإجتماعي Socializer Style

- ♦ تلقائي في تصرفاته وقراراته.
- ♦ يحب الدخول والانهماك في الموضوعات.
- ♦ يكره الوحدة.
- ♦ يبالغ ويضخم الاحداث.
- ♦ يميل للاحلام ويجعل الآخرون يعيشون احلامه.
- ♦ يقفز من مهمة إلى أخرى.
- ♦ يعمل بسرعة ونشاط مع الآخرين.
- ♦ يسعى للتقدير والاحترام والاعتراف به.
- ♦ يمتلك مهارات اقناع عالية

النمط الفكر Thinker Style

- ♦ حذر في تصرفاته وقراراته.
- ♦ يحب التنظيم والهيكله.
- ♦ يكره الدخول والانهماك في الموضوعات.
- ♦ يسأل الكثير من الاسئلة عن بعض التفاصيل المحددة.
- ♦ يفضل بيئة العمل الموجه للمهام - الهادفه - العقلانية النشطة.
- ♦ يرغب ان يكون على صواب دائما ولهذا يعتمد بصورة مبالغ فيها على جمع الكثير من البيانات.
- ♦ يعمل بمفرده - ببطء وبدقة شديدة.
- ♦ يمتلك مهارات حل المشكلات.

النمط الوجه Director Style

- ♦ تصرفاته وقراراته حاسمه.
- ♦ يحب التحكم والسيطره ويكره عدم التصرف.
- ♦ يضع أقصى حريه لإدارة نفسه والآخرين.
- ♦ هادئ - رابط الجاش - مستقل - يميل للمنافسه.
- ♦ قليل القدرة على احتمال المشاعر والاتجاهات أو نصائح الآخرين.
- ♦ يعمل بمفرده بسرعة وبطريقة تثير الاعجاب.
- ♦ يمتلك مهارات إدارية عالية

ماذا يحتاج كل نمط للتكيف مع الأنماط السلوكية الأخرى TO Increase Behavioral Adaptability

Relater Need To :

المتصل يحتاج إلى أن :

- ♦ يقول " لا " أحيانا .
- ♦ يكمل ما بدأه من مهام بدون الاحساس الزائد بمشاعر الآخرين.
- ♦ يدخل في بعض المخاطر ويبتعد عن المناطق المريحة له .
- ♦ يقوض للآخرين.
- ♦ يتقبل التغيرات الضرورية في الاجراءات والنظام.
- ♦ يعبر عن مشاعره وافكاره للناس المناسبين وليس كل الناس.

Socializer Need To :

الاجتماعي يحتاج إلى أن :

- ♦ يتحكم في مشاعره ووقته.
- ♦ يطور عقلية هادئة.
- ♦ يقضى وقتا اطول في المراجعة والتحقق وتوصيف وتنظيم كل شئ.
- ♦ يفي بالتزاماته التي يتم الاتفاق عليها.
- ♦ يركز على الاعمال التي في يديه.
- ♦ ملتزم بالمنطق اكثر .
- ♦ يحاول استكمال ما بدأه

Thinker Need To :

للفكر يحتاج إلى أن :

- ♦ يظهر بوضوح وعلانيه اهتمامه وتقديره للآخرين.
- ♦ يجرب أحيانا الطرق المختصرة وتوفير الوقت .
- ♦ يتوافق بسرعة وعن طيب خاطر للتغير وعدم التنظيم.
- ♦ يأخذ القرار في وقته بالضبط .
- ♦ يبادر ببعض المشروعات الجديدة.
- ♦ يصل الى حل وسط مع المعارضين أو المختلفين معه .
- ♦ يعلن قرارات (غير معتاد عليها).
- ♦ يستخدم السياسات كدليل عمل وليست كقانون.

Director Need To :

للولو يحتاج إلى أن :

- ♦ يمارس الانصات الفعال .
- ♦ يبدو بمظهر اكثر استرخاءا ويدرب نفسه على ذلك .
- ♦ يطور صفه الصبر والانسانية والاحساس والتعاطف مع الآخرين لديه.
- ♦ يكون اكثر حذراً واحتراساً.
- ♦ يشرح اسباب قراراته وما وصل اليه من نتائج.
- ♦ يتكيف مع المجموعة.
- ♦ يدرك نظام الجزاءات الموضوع.
- ♦ يظهر المجاملات للآخرين

خصائص الأشخاص السلوكية الجذابة للقائد

Socializer الاجتماعي	Director الموجه	Thinker المفكر	Relater الاتصالي	
- مقنع - يميل للعصف الذهني - محفز	- إداري - قيادي - مناور	- مخطط - حلّال للمشاكل - منهجي منظم	- منصت - لاعب في الفريق - يوصل عمله حتى الإنجاز	نقاط القوة
- غير منظم - لامبالي - متواضع - يتبع الآخرين	- متعجل - غير حساس تجاه الآخرين - غير منصت	- يميل للكمال - ناقد - متشدد الرأي	- سريع الحاسيه - ضعيف في وضع الأهداف - متردد في اتخاذ القرارات	نقاط الضعف
- رجل بيع - الأعمال الفنية (رسم - تصوير - نحت - تمثيل)	- إدارة عليا تنفيذية - قائد عسكري	- المهندس - المحاسب	- الأعمال الإجتماعيه - التدريس	المهنة
سريع - عفوى - تلقائى	سريع - حاسم	بطن - نظامى	بطن - مسترخ - هادئ	التقدم والحركة
المطارده والتعقب	الفوز	الإجراءات	- الانهماك فى العمل - المشاركة - الإحتواء	المحفز
- الروتين - الكمال	- عدم إتخاذ القرار - عدم التفاعل والفاعلية مع الاحداث	- عدم القابليه للتنبؤ من الآخرين - عدم النظام	- عدم الإحساس به - قله الصبر من الآخرين	مايثير غضبيه

الاستراتيجيات العامة التي يمكنك من خلالها التعامل مع كل نمط General Strategies By Behavioral Type

In Relationship With Relater

في علاقتك مع الاتصالي

- [١] دعم مشاعره باظهار اهتمامك الشخصى به.
 - [٢] ضع في اعتبارك انه سيأخذ كل شئ على محمل شخصى.
 - [٣] عندما تختلف معه ناقش مشاعرك الشخصيه.
 - [٤] اعطه الفرصه ليثق فيك.
 - [٥] تعامل معه بأسلوب بطن غير رسمى.
 - [٦] اظهر انصاتك الفعال له .
 - [٧] اظهر له تأكيدك الشخصى بأن كل تصرف سيقون فيه اقل قدر من المخاطره.
- اهم شئ كن ودودا ... ومخلصا

In Relationship With Socializer

في علاقتك مع الاجتماعي

- [١] دعم أفكاره وآراؤه واحلامه.
 - [٢] لا تحثه على الاسراع فى المناقشه.
 - [٣] حاول ألا تجادله فانت نادرا ما ستكسب (تفوز).
 - [٤] اعطه موافقتك على الاتفاقيات الواضحه المحدده.
 - [٥] أخبره من الذى سيقوم بالعمل وكيف ومتى واين.
 - [٦] احسن ضيافته وكن سريع الحركه.
 - [٧] استخدم ادله وبراهين ومحفزات لكى تؤثر بايجابيه فى قراراته.
- اهم من كل شئ ... اهتم به

In Relationship With Thinker

في علاقتك بالمفكر

- [١] دعم أسلوبه المنظم العميق التفكير.
 - [٢] استخدم التصرفات وليست الكلمات عند عرض اعمالك.
 - [٣] كن عمليا - دقيقا - منظما جيد الاعداد.
 - [٤] حدد مميزات وعيوب كل خطه.
 - [٥] اعطه ادله ماديه ملموسه مبنيه على الحقائق.
 - [٦] اعطه الضمان ان التصرفات لن تحدث عكس النتائج المرجوه.
- اهم شئ ... ابذل غايه الجهد والعناية
واعداد نفسك

In Relationship With Director

في علاقتك بالموجه

- [١] دعم اهدافه ورؤيته .
 - [٢] اجعل علاقتك به لا تتعدى العمل.
 - [٣] اذا لم تتفق معه - ناقش الحقائق وليس الأمور الشخصية.
 - [٤] ركز على أفكاره وليس شخصيته.
 - [٥] لكى تؤثر فى قراره قدم له بدائل للحل مدعومه بتحليلات قويه مختصره.
 - [٦] كن دقيقا - فعلا .. عالى التنظيم
- اهم من كل شئ ... كن فعلا كفوءا
مؤهلا للتعامل معه

النقاط التي يجب أن تركز عليها عند التعامل مع كل نمط

Prescription For Adaptability

Socializer الاجتماعي	Director الموجه	Thinker المفكر	Relater الاتصالي	
• كيف تزيد اوضاعهم ورؤيتهم	• ما هي بالضبط ومن الذي قام بها وما تكاليفها	• كيف يبرر هذا التكيف بالمنطق وكيف ينجح	• كيف تؤثر في ظروفه الشخصية	يحتاج ان يعرف عن
• بحماس	• بسرعة	• بعنايه ودقه في التفاصيل	• بصداقه	كيف ينفذها
• الجهد	• الوقت	• الاحراج	• الصراعات	جنبهم
• محفزات واعتراف بالجميل	• بدائل مع تحليلات تؤيدها	• بيانات ووثائق	• خدماتك الشخصية وتاكيداتك وثقتك	لكي تسهل عليهم اتخاذ القرارات وفر لهم
• محفز مثير	• تدخل في الموضوع	• دقيق - محكم	• لطيف- دمث	يجبك ان تكون
• افكارهم	• اهدافهم	• اجراءاتهم	• مشاعرهم	عليك ان تدعم

أنماط القائد في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار

مراحل تطور المشكلات

يمكننا تصنيف مراحل تطور المشكلات طبقا للمعيارين التاليين :

أ - درجة خطورة المشكلة (الآثار السلبية الناجمة عن المشكلة)

ب - المدة الزمنية التي تستمر فيها آثار المشكلة

مراحل تطور المشكلات

وبالتالى يمكن تصنيف المشكلات طبقا لمراحل نموها إلى:

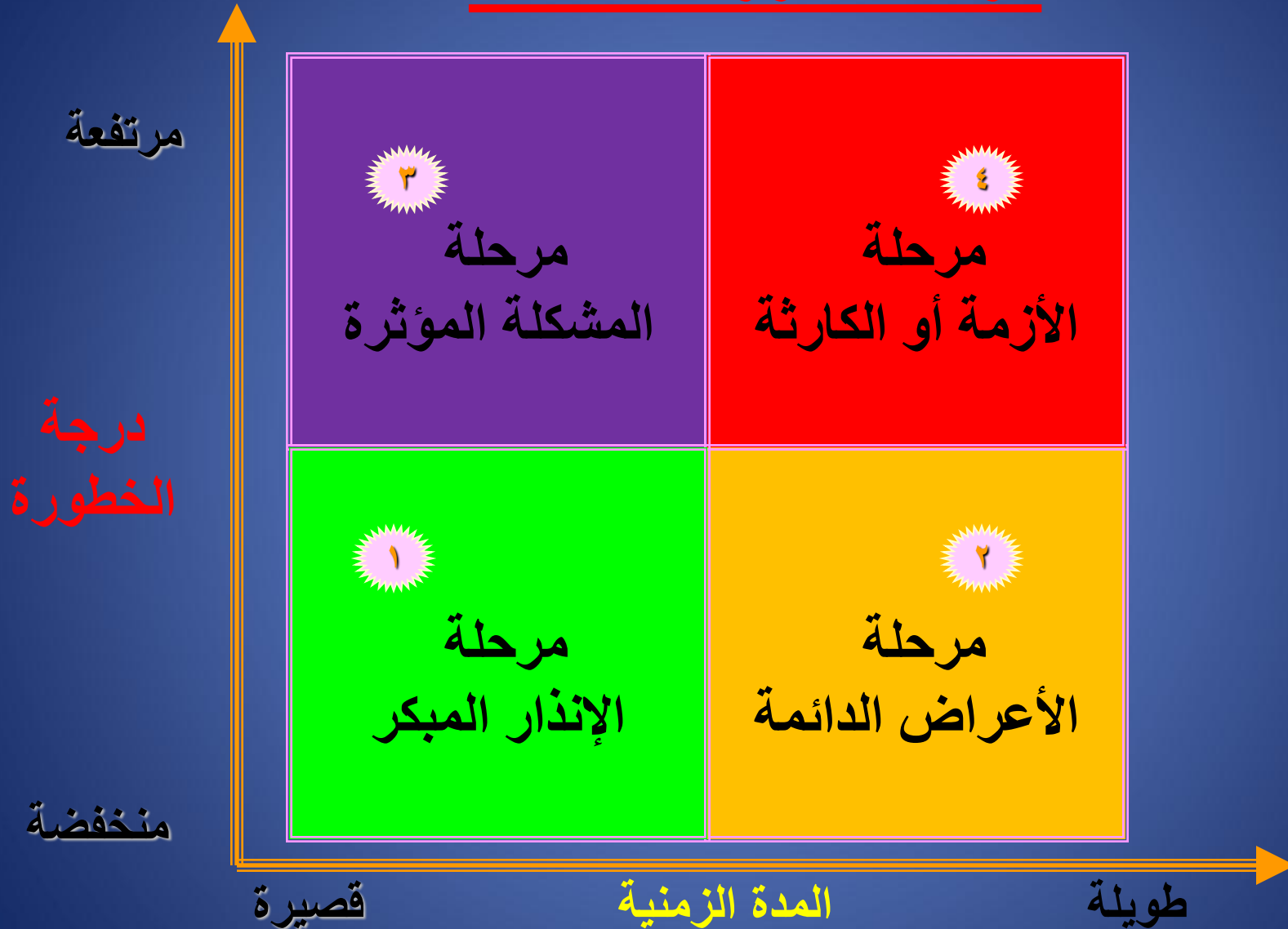
١- مرحلة الانذارات المبكرة للمشكلة

٢- مرحلة الاعراض الدائمة للمشكلة

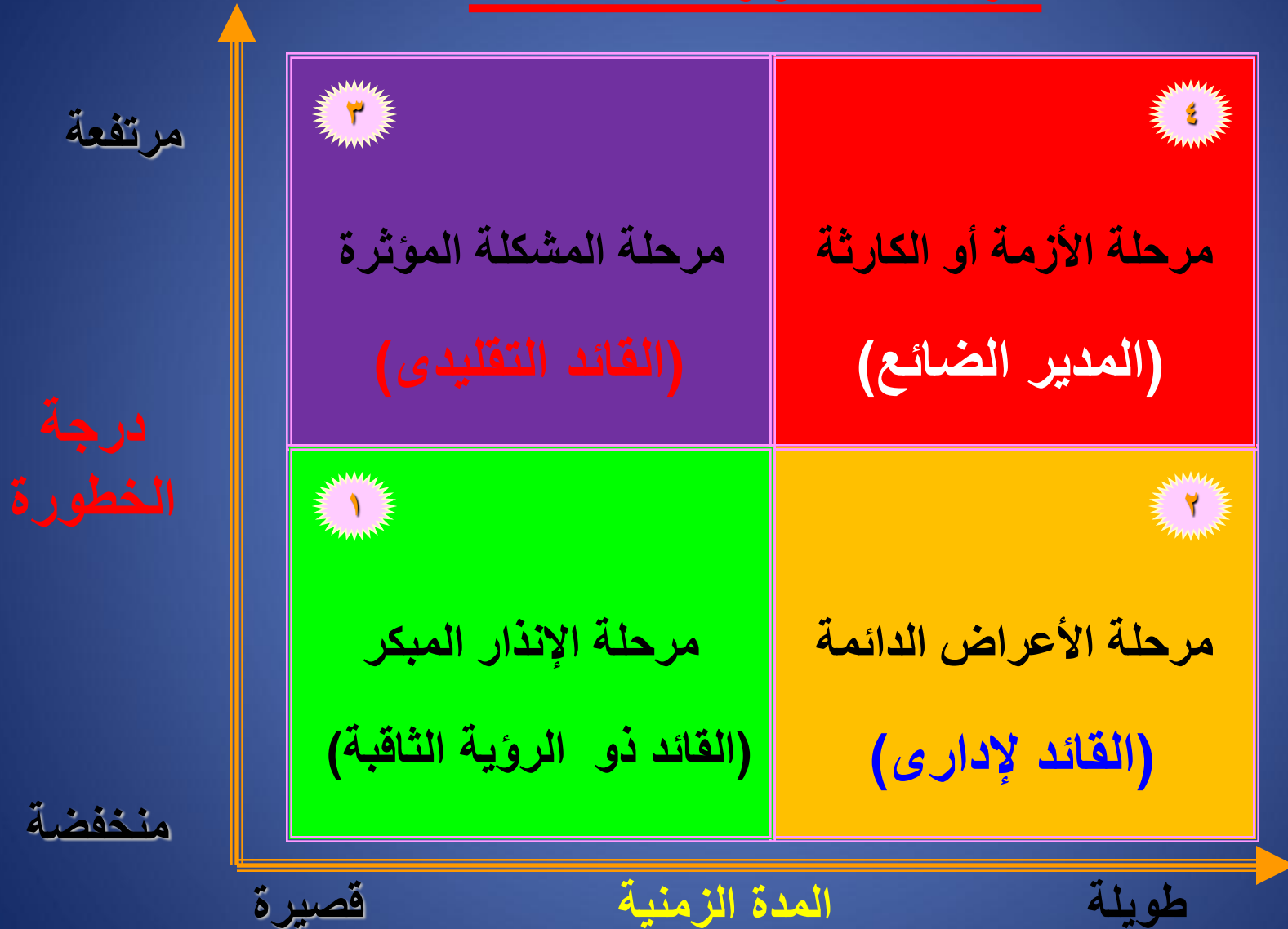
٣- مرحلة المشكلة المؤثرة

٤- مرحلة الأزمة أو الكارثة

مراحل تطور المشكلات



مراحل تطور المشكلات



أنماط القيادة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

١- النمط ذو الرؤيا الثاقبة:

القائد الذى يتوقع المشكلات قبل حدوثها ويطبق مبدأ الوقاية خير من العلاج، وهذا هو مدير القرن الواحد والعشرين الذى يتخذ القرارات الكفيلة بمنع وقوع المشكلات

أنماط القادة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

٢- النمط الإداري :

القائد الذي يتخذ القرار عندما يتأكد من استمرار الأعراض لمنع ظهور المشكلة، وهذا النمط ينجح في الحد من معظم المشكلات الطارئة، غير أنه لا يستطيع منع ظهور بعض المشكلات الطارئة نتيجة الخطأ في تقديراته.

أنماط القادة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

٣- النمط التقليدي :

المدير الذى ينتظر حتى تصبح المشكلة مؤثرة ثم يبدأ فباتخاذ القرارات وبالرغم من تمكنه من علاج الموقف و لكن التكلفة من حيث الوقت والجهد والمال تكون مرتفعة.

أنماط القادة في حل المشكلات واتخاذ القرارات

٤- النمط الضائع :

المدير الذى ينتظر حتى تتحقق الكارثة ثم يبدأ فى اتخاذ القرارات، والنتيجة الحتمية هو عدم القدرة على علاج المشكلة لعدم إمكانية السيطرة على الموقف، وحتى إذا تمكن من العلاج الجزئى يكون ذلك بتكلفة باهظة.

دروس فى القيادة

وجهة نظر جنرال عسكرى

الدرس الأول

”التصرف بمسئولية قد يغضب كثيراً من الناس أحياناً، القيادة ليست مباراة في الشعبية، القادة الذين يبحثون عن الشعبية بأي ثمن يتجنبون المواجهة عندما تكون المواجهة ضرورية. ومثل هؤلاء القادة عادة يفقدون احترام أولئك الأفراد في المنظمة الأكثر التزاماً وحرصاً على تحقيق الأهداف الأعلى.

الدرس الثاني

عندما يتوقف الأفراد عن عرض مشكلاتهم عليك، إعلم أنه من الممكن أن تكون قد توقفت عن القيادة. عندئذ إما أنهم فقدوا الثقة في قدرتك على مساعدتهم أو أنهم استنتجوا أنك لا تهتم أصلاً.

أخطر ما يواجهك في القمة هو خطر عدم معرفة ما يجري حولك، لأن ما يصلك يمر عبر ”فلتر“ كثيرة قبل أن يصلك.

الدرس الثالث

دوام استكشاف ما تحت السطح ولا تتوقف عن المحاولة من باب الخوف مما قد تكتشفه. لا تفترض أن الأمور ستسير دائماً على ما يرام وأن انجازات الأمس يمكن تحقيقها اليوم وغداً.

الدرس الرابع

الانجازات يحققها البشر. مهمتك هي خلق البيئة التي تجتذب أفضل وأذكى العناصر البشرية ثم تحافظ عليهم وتحفزهم على تحقيق أفضل ما لديهم.

الدرس الخامس

تجنب إغراءات القفز خلف آخر موضة من موضة الإدارة. الأدوات والمفاهيم الإدارية "صندوق عدة" تختار منه ما يناسب الموقف.

الدرس السادس

القادة العظام يستطيعون التبسيط وتوصيل أفكارهم بيسر إلى الآخرين.

الدرس السابع

لا تتخذ القرار إذا كانت المعلومات لديك لا تعطيك درجة ثقة في صحة قرارك بنسبة ٤٠% على الأقل. عندما تصل إلى درجة ثقة فيما بين ٤٠-٧٠% استخدم تقديرك لا تنتظر مزيدا من البيانات لكي تصل إلى ١٠٠%.

الدرس الثامن

مهما كانت مشاركة الآخرين ومساندتهم، أنت تتحمل المسؤولية النهائية.

عن أهمية القيادة يقول نابليون:

”إنني أفضل جيشا من الأرانب يقوده أسد عن جيش من الأسود يقوده أرنب“

نابليون بونابرت

“I would rather have an army of rabbits led by a lion than an army of lions led by a rabbit”

ما رأيك؟

إدارة الصراع

الصراعات في العمل

مفهوم الصراع :

★ هو تنازع بين فريقين على الأقل،
حيث تكون أهداف طرفي الصراع
متعارضة والموارد المتصارعة عليها
نادرة.

الصراعات في العمل

هدف أطراف الصراع :

★ يهدف كل طرف من أطراف الصراع إلى
إعاقة الطرف الآخر، ويعتمد أطراف
الصراع على بعضهم البعض

مستويات الصراع

المستوى الخامس: الصراع بين المنظمات

وهو الصراع الذي يدور بين المنظمات في ظل الأسواق المتنافسة، حول الموارد، أنصبة السوق، والتسابق نحو المستهلكين

المستوى الرابع: الصراع داخل المنظمة

وذلك عندما تزداد حدة الصراعات في المنظمة رأسياً بين الرؤساء والمرءوسين، وأفقياً بين الزملاء أو حول الأدوار وطبيعتها، أو حول الاختصاصات وحدودها

المستوى الثالث: الصراع على مستوى الجماعة الواحدة أو بين الجماعات

ينشأ الصراع على مستوى الجماعة الواحدة وعلى مستوى الجماعات المختلفة في المنظمة حيث الأدوار متشابهة والأنشطة متداخلة ومكملة لبعضها البعض

المستوى الثاني: الصراع بين أفراد لا ينتمون إلى جماعة واحدة

وينشأ هذا الصراع في حالة اختلاف فردين حول مسألة ما، فيحاول كل منهما إقناع الآخر بصحة رأيه ووجهة نظره في المسألة موضوع النزاع مما يؤدي إلى الصراع نتيجة اختلاف حاجات الأفراد ووجهات نظرهم أو شخصيتهم واتجاهاتهم ودوافعهم

المستوى الأول: الصراع الذاتي داخل الفرد نفسه

وينشأ هذا الصراع داخل الفرد ذاته، وذلك نتيجة رغبة الفرد في تحقيق أهداف معينة وفشله في ذلك نتيجة ضغوط أو عوائق

مصادر الصراع

أ – اختلاف الأهداف:

بالرغم من أن جميع الأفراد والإدارات يتوجهون نحو أهداف عامة للمنظمة، إلا أن لكل إدارة أو قسم أهدافاً خاصة، وكذلك الأفراد لهم أهدافهم الشخصية.

ب – ندرة الموارد:

ويقصد بها الموارد المادية والبشرية التي تتميز بمحدوديتها، فيتسابق المديرون للفوز بنصيب منها، وخاصة عند وضع الموازنة، وتتفاقم الأمور إذا اتخذت إدارة المنظمة إجراءات تقشفية.

ج – الفروق الفردية:

بين المديرين والأفراد، وذلك من حيث الخصائص الشخصية، والقدرات الفردية والتوقعات والصراع (البعض مثلاً يثيرون الصراع، والآخرين يتفادونه).

د – عدم كفاية المعلومات:

مثل نقص المعلومات، أو عدم دقتها، أو سوء توقيت توفيرها أو عدم ملاءمتها للغرض المستهدف منها.

مصادر الصراع

هـ – معوقات الاتصال:

مثل عدم القدرة أو عدم الرغبة في الاتصال بالآخرين أو إجراء حوار معهم.

و – اختلاف المراكز الإدارية :

وما يصاحب ذلك من مزايا وامتيازات معينة يحصل عليها أصحاب مناصب معينة دون الآخرين.

ز – غموض اللوائح :

وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الإجراءات وعدم وضوح الصلاحيات وغموض القواعد والتعليمات، مما يسبب صراعاً كبيراً بين الأفراد.

ح – اختلاف الإدراك ووجهات النظر :

وتلك حقيقة توجد في الطبيعة البشرية كاختلاف الكبار والصغار، قدامى الموظفين والجدد، الفنيين والإداريين، الاستشاريين والتنفيذيين، وتزداد حدة الصراعات بين كل هؤلاء إذا تم إشراكهم لاتخاذ قرار واحد.

أعراض الصراع

(على المستوى الفردي)

- ☆ زيادة حدة الاختلافات بين الأفراد.
- ☆ زيادة مستوى التوتر بين الأفراد.
- ☆ التأخر في تسوية الاختلافات بين الأفراد.
- ☆ تجنب الأفراد بعضهم لبعض.
- ☆ إلقاء اللوم على الآخرين.
- ☆ الاعتماد بشكل كبير على التنظيمات والاتصالات غير الرسمية

أعراض الصراع

(على مستوى المنظمة)

☆ انخفاض معدلات الإنتاجية.

☆ تعطيل قنوات الاتصال الرسمية.

☆ زيادة معدلات التأخير والغياب.

☆ زيادة معدلات شكاوى العاملين.

☆ زيادة معدلات شكاوى العملاء.

☆ زيادة معدل دوران العمل.

مراحل الصراع

الصراع الكامن

آثار الصراع

الإدراك

مراحل الصراع

الإظهار

الإحساس

مراحل الصراع

١. مرحلة الصراع الكامن (المستتر) :

تبدأ أسباب الصراع في الظهور حيث تتكاتف مجموعة من الظروف على إحداثه، كالتنافس على الموارد، واختلاف الأهداف والتوقعات ورغبة المديرين في الاستقلال.

٢. مرحلة الإدراك :

وهو الذي يعلم الأفراد بوجوده، ويوفر لديهم تصور أو شعور عن أبعاد الصراع، وربما نتائجه.

مرحلة الصراع

٣. مرحلة الاحساس :

يشعر الأفراد المتصارعين بالإحباط والقلق والتوتر ويبدأ أحد أطراف الصراع بإظهار بعض ردود الأفعال .

٤. مرحلة الإظهار :

يتحرك الصراع من مجرد الانفعالات إلى الفعل، ويبدو في سلوك الأطراف المتصارعة، فمن الإحباط إلى الدفاع والمقاومة والعداء. الأمر الذي يتطلب ضرورة التدخل للعلاج .

مراحل الصراع

٥. مرحلة آثار الصراع:

نأتي هنا إلى مرحلة ما بعد الصراع، والنتائج التي تترتب على علاجه أو عدم علاجه، وانعكاس ذلك على علاقات الأطراف المتصارعة المختلفة، وتعطي الأساس لإعادة بناء العلاقات أو تجديد الاختلافات بين الأطراف .

العلاقة بين الصراع
ومستوى الأداء
التنظيمي

سؤال للمناقشة

هل يجب علينا تجنب الصراع التنظيمي؟

يمكن النظر للصراع على أنه :

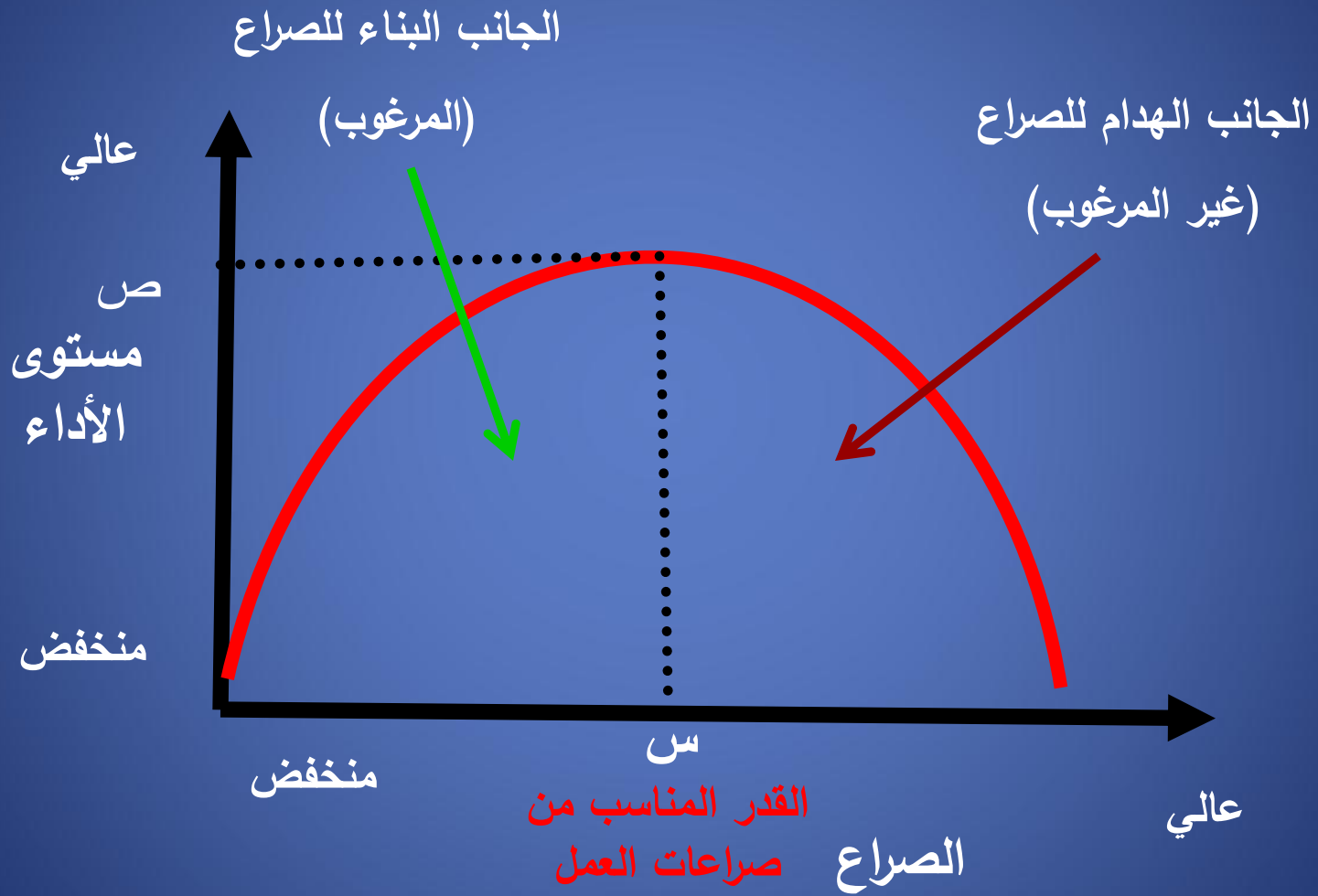
صراع غير فعال

هو اي مواجهة او تفاعل بين الجماعات تضر بالمنظمة وتعوقها عن تحقيق اهدافها، ويكون لها تاثير سلبي على الافراد والجماعات والمنظمة.

صراع فعال

هو نوع من المواجهة بين الجماعات والتي تنعكس بالفائدة على الافراد وعلى أداء المنظمة.

العلاقة بين الصراع ومستوى الأداء التنظيمي



يكون الصراع بناء للمنظمة عندما:

- ☆ يلقي الضوء على قضايا هامة ويعمل على إيضاها.
- ☆ يؤدي إلى حل المشكلات.
- ☆ يزيد من ارتباط الأفراد بالقضايا الهامة لهم.
- ☆ يتسبب في إظهار أنماط الاتصالات الأصلية.
- ☆ يستخدم كوسيلة لتفريغ المشاعر والقلق والضغوط ثم التخلص منها.
- ☆ يعمل على خلق ترابط بين الأفراد للمشاركة في الصراع والاحتفال بتسويته وفهم بعضهم البعض بصورة أوضح.
- ☆ يساعد الأفراد على النمو الذاتي وتطبيق ما تعلموه في المواقف المستقبلية.
- ☆ صقل القدرة على الابتكار

وبالتالي يرتفع مستوى الأداء

يكون الصراع هداما للمنظمة عندما

- ☆ يحول الاهتمام والجهود عن أنشطة وقضايا أكثر أهمية.
- ☆ الجمود ومقاومة التغيير.
- ☆ يهدم معنويات الأفراد أو يقوي من المفهوم الذاتي السيئ.
- ☆ يزيد من تماسك الجماعة حول نفسها ويقلل من تعاون الجماعة مع الجماعات الأخرى.
- ☆ يعمق الاختلاف في القيم.
- ☆ يخلق سلوكا غير مسئول ومؤسفا مثل التفوه بألفاظ غير لائقة.

وبالتالى ينخفض مستوى الأداء

استراتيجيات حل الصراع



استراتيجيات حل الصراع

١. المنافسة (الإجبار)

وتلجأ إليها الإدارة في حالة الطوارئ أو المواقف غير العادية حيث يستلزم الأمر اتخاذ قرار سريع وحاسم، وكذلك في الأمور الهامة التي لا تلاقى حماساً أو تأييداً من الآخرين مثل قرارات ترشيد الإنفاق، وفي بعض الأمور الحيوية التي تتعلق بمستقبل المنظمة، وكذلك لمواجهة بعض الأفراد الذين يستغلون المواقف.

استراتيجيات حل الصراع

٢. التجنب (الانسحاب)

وتتضمن بصفة عامة التفاوض عن أسباب الصراع حينما لا يكون محور الصراع مهماً أو أن هناك أموراً أهم أو عندما تكون تكاليف حل الصراع أكبر من مزايا حل الصراع.

٣. التساهل (التنازل)

وتلجأ الأطراف المتصارعة إلى هذا الحل إذا رأت:

- أحقية الطرف الآخر أو
- اكتشفت خطأها أو
- التنازل عن بعض المنافع للحصول على أخرى أهم أو
- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى.

استراتيجيات حل الصراع

٤. التوفيق (المساومة)

وهنا تضطر الإدارة إلى اتخاذ قرارات وسط لها طابع توافقي خاصة في الأحوال التي يراد فيها الوصول إلى علاج موقف عاجل بسبب ضغط الوقت أو عندما تريد الأطراف المتصارعة تحقيق أهداف متناقضة، وهنا يستخدم التوفيق بديلاً للتنافس.

٥. التعاون (التكامل)

وتصلح هذه الطريقة في المواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات يراد منها الوصول إلى حل متكامل للصراع، وعندما يراد تبادل وجهات النظر والتعلم منها والحصول على التزام الأطراف المتصارعة بالوصول إلى حل وتطبيقه.

استراتيجيات حل الصراع

الاستراتيجية	تستخدم عندما:	النتائج المتوقعة
١- المنافسة (الإجبار)	● تحتاج إلى تصرف سريع وحاسم. ● تكون قضية الصراع هامة وحيوية مثل إدخال نظام جديد أو لوائح جديدة. ● تتعلق قضية الصراع بصحة وأمان العاملين، وتطور ورفاهية المنظمة.	■ لا تظهر اهتماما كافيا لحاجات الطرف الآخر. ■ اهتمامك الأساسي هو الأهداف التي تتحقق من هذا الموقف. ■ انتبه لأن الطرف الآخر سيشعر بخيبة أمل.
٢- التجنب (الانسحاب)	● تكون القضية محل الصراع غير هامة. ● تكون المواجهة أكثر ضررا من فوائدها. ● يصبح تهدة الأفراد أمرا ضروريا. ● تحتاج معلومات أكثر لإنضاج وجهة نظرك.	■ عدم تحقيق مصالح الطرفين. ■ تجنب الصراع لا يعنى أنه لايمكن حله. ■ من الممكن أن يتصاعد الصراع وتزداد آثاره السلبية (هنا يجب مراجعة حالة الصراع).

استراتيجيات حل الصراع

الاستراتيجية	تستخدم عندما:	النتائج المتوقعة
٣- التساهل (التنازل)	- تكتشف أنك على خطأ. - تكون هناك فرصة للتعلم من الآخرين. - تحتاج إلى إعطاء فكرة للآخرين بأنك غير متصلب الرأي. - تكون قضية الصراع أكثر أهمية للطرف الآخر.	- محاولة جيدة لإشباع حاجات وأهداف الآخرين. - عدم بذل مجهود في تحقيق أهداف غير هامة بالنسبة لك.
٤- التوفيق (المساومة)	- يتساوى طرفا الصراع في القوة والسلطة. - تريد تحقيق تسويات في قضايا هامة. - تريد الوصول إلى حلول سريعة تحت ضغط الوقت. - تفشل الاستراتيجيات الأخرى وتكون هذه الاستراتيجية مساندة لحل الصراع.	- تصل إلى حل ليس كاملا ولكن يرضى الطرفين. - تحقق مبدأ الأخذ والعطاء. - لا تحقق أهدافك كلها ولكن تخرج بعلاقة جيدة مع الطرف الآخر.

استراتيجيات حل الصراع

الاستراتيجية	تستخدم عندما:	النتائج المتوقعة
٥- التعاون (التكامل)	- تكون القضية هامة للطرفين، ويمكن الوصول لحل يحقق أهدافهما. - تحتاج لتحقيق حل دائم للصراع. - تحتاج لتطوير علاقات جيدة ومستمرة مع الطرف الآخر. - تكون على ثقة كافية بالطرف الآخر.	- تحقيق المصالح والأهداف بغض النظر عن الأشخاص. - يكون حل الصراع أكثر نضجا، وبالتالي: - يكون هناك تفهما كاملا لوجهات نظر الطرفين. - تنتج علاقات جيدة على الأمد الطويل

كيف يتعامل القائد مع صراعات فريق العمل؟

- لا ينكر وجود الصراع.
- يتعرف على أسباب الصراع ويتفهمها.
- يتعامل مع الصراع مبكرا كلما أمكن.
- يحرص على وجود حوار مفتوح وصريح.
- يستمع لجهات نظر الآخرين.
- ينظر للموقف من وجهة نظر الأطراف الأخرى.
- يعمل على وجود ايجاد أرضية مشتركة لبدء الحوار.
- يطلب من كل طرف أن يذكر الصفات الحسنة التي يراها في الطرف الآخر لتهذئة الموقف.

كيف يتعامل القائد مع صراعات فريق العمل؟

- يشجع أعضاء الفريق على حل مشكلاتهم بأنفسهم.
- يذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق.
- يطلب منهم التركيز على النتائج وليس السلوكيات.
- يشجعهم على الاستعانة بحكم يجلس معهم و يستمع إليهم ليعطيهم قراره فى النهاية.
- يسألهم عن الطريقة التى يفضلون إنهاء الموقف بها.
- يطلب منهم وضع خطة يلتزمون بها لتجنب تكرار مثل هذا الموقف فى المستقبل.

إن فهمك لسلوك الآخرين ودوافعهم، يساعدك في
تجنب الصراع معهم.

لكن يظل الصراع جزء من حياتنا اليومية لابد أن
نتكيف معه ونستفيد من جانبه البناء كما نتعلم كيف
نديره ونخفف من آثاره السلبية.